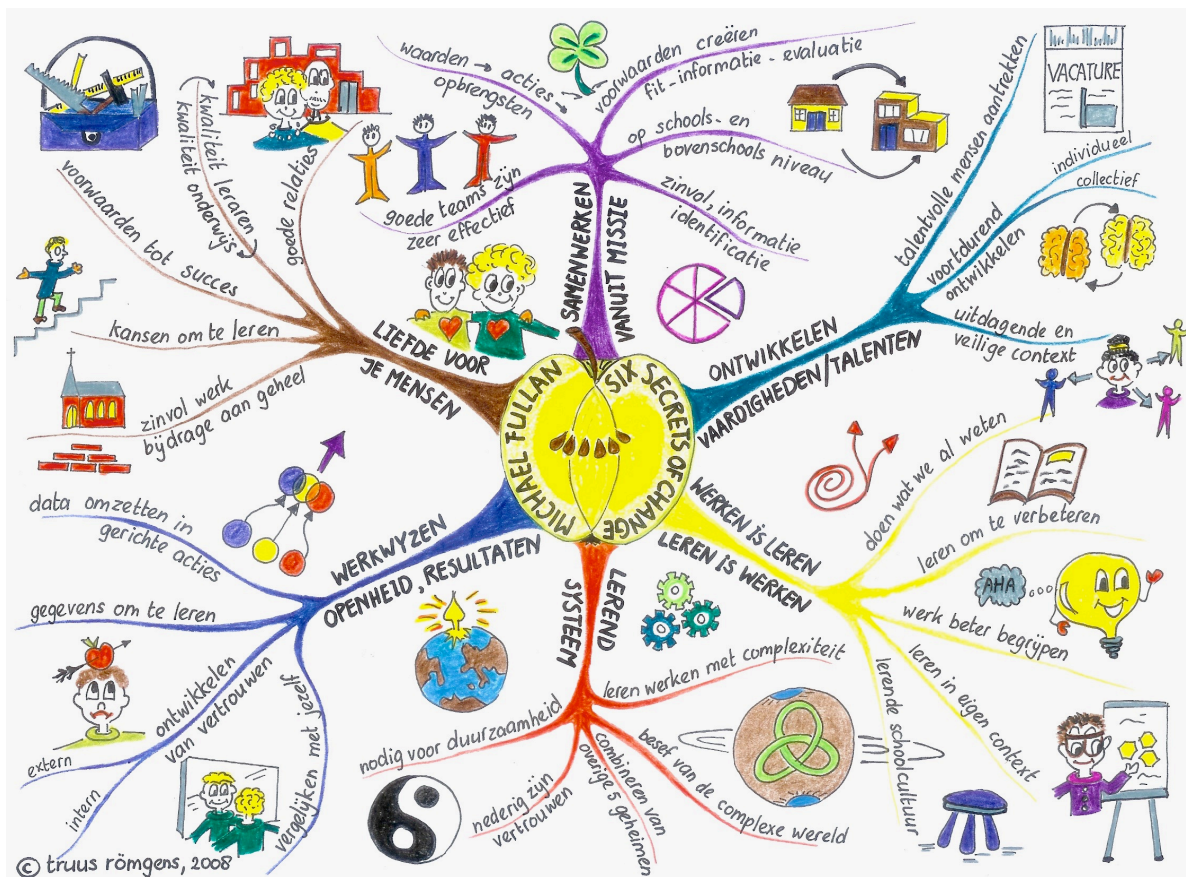


Leiding geven aan veranderingsprocessen

Recente inzichten over leiderschap op basis van het werk van Michael Fullan en Andy Hargreaves



Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

1. De praktijk als basis voor theorie

Doen, ermee aan de slag gaan in de praktijk, is de hefboom voor succesvolle veranderingsprocessen. Dit uitgangspunt wordt onder meer onderbouwd door onze steeds verder toenemende kennis over de werking van het brein. Vier aspecten spelen hierbij een rol:

- Veel van onze waarnemingen en acties zijn het gevolg van dieper liggende gevoelens, verlangens en herinneringen. We doen veel dingen onbewust, ons handelen is bovendien onvoorspelbaar.
- Als gedrag grotendeels onvoorspelbaar is en dus ook niet aan te sturen, is de taak van de leider vooral om een omgeving te creëren waarin mensen zich blijven ontwikkelen.
- Een derde cruciale opbrengst van breinonderzoek is het feit dat “we are wired to connect”. Onder meer het onderzoek m.b.t. de spiegelneuronen toont aan dat mensen sociale wezens zijn en dat het in een organisatie is belangrijk is hen met elkaar te verbinden.
- Het meest opzienbarende aspect van breinonderzoek betreft de plasticiteit van onze hersenen. Ons brein blijft gedurende ons hele leven nieuwe verbindingen maken, afhankelijk van de contexten waarin we werken en leven.



De kennis over het brein heft dus niet alleen impact op het werk van de leerkracht, maar zeker ook op de inzichten over goed leiderschap.

Inzicht 1: goede leiders spelen zelf als leerling een actieve rol bij het steeds verder ontwikkelen van de organisatie.

We kunnen veel leren van elkaar. Belangrijk is om kennis en vaardigheden te delen, ze vervolgens zelf uit te proberen, conclusies te trekken en ze dan verder uit te breiden. Dit geldt voor leerkrachten, maar ook voor leiders.

Er zijn drie belangrijke redenen waarom veel veranderingsprocessen zo weinig opleveren:

1. je kunt mensen niet aansturen tot veranderingen
2. beloningen werken slechts kort en zijn niet duurzaam als motivator
3. inspiratie is onvoldoende

Wat werkt wel?

Michael Fullan: ***Looking inside yourself and your practice, learning to relate to other people's realities while fostering collective capacity and identity.***

Recente literatuur over leiderschap en veranderingsprocessen leert ons dat er nog steeds teveel sprake is van management en te weinig van opbouwen van relaties, werken aan identiteit en de verbinding maken met de eigen praktijk. Er heersen nog steeds “oude mentale modellen” over leiders die in de praktijk niet blijken te werken:

- leiders zijn belangrijke personen die in de hiërarchie boven de anderen zitten;
- managen is beslissingen nemen op basis van analyse en ratio;
- de organisatie dient te worden opgedeeld in afdelingen met eigen taken;
- om deze taken weer bij elkaar te brengen, moeten managers een strategie uitwerken;

- de strategie moet aan de medewerkers “verkocht” worden zodat iedereen meewerkt om ze uit te voeren;
- er zijn diverse vormen van aanpak nodig om weerstanden het hoofd te bieden.

Een van de effectieve manieren om schoolontwikkeling tot een succes te maken is werken vanuit de eigen praktijk om van daaruit gebruik te maken van theorie. Leren door te doen, door uit te proberen. Leren wat werkt door het werk te doen en erop te reflecteren.

Vier stappen kunnen ons helpen om te komen tot reflectieve actie:

1. onderzoek de eigen praktijk: wat gaat goed, wat ontbreekt er? Waar is aandacht voor nodig?
2. ga op zoek naar andere personen of organisaties die successen boeken in vergelijkbare situaties als die van jezelf;
3. op basis van de stappen 1 en 2 kies je een onderwerp dat je in je eigen organisatie gaat uitproberen;
4. reflecteer tijdens het experimenteren, leer van successen en van fouten.

Een belangrijk inzicht hierbij is dat inspiratie weliswaar kan helpen, maar dat het niet voldoende is voor duurzame ontwikkeling. Woorden zijn niet betekenisvol als ze niet worden verbonden met actie en leren in de praktijk.

“It’s easier to act your way into a new kind of thinking than to think your way into a new kind of acting.”

Nieuwe inzichten en concepten zijn waardevol, maar alleen als je erin slaagt ze te verbinden met de eigen praktijk van het werk.

Leren in een lerende school is dus niet het opnemen van veel informatie of van inspirerende woorden, maar het ontwikkelen van nieuw gedrag dat ons helpt om onze kerntaken beter te doen. De kerntaak van de school is het realiseren van hoogstaand onderwijs waardoor kinderen veel leren om daardoor kansrijk te zijn in de toekomst. Leren gebeurt dus niet slechts op basis van theorie, ook niet alleen door ervaring. Leren vindt plaats door te leren van ervaring en de theorie daarbij zo in te zetten dat de praktijk erdoor verbetert.

Bovenstaande inzichten hebben grote gevolgen voor leiderschap in scholen. Leiders zorgen ervoor dat iedereen in de organisatie zich voortdurend blijft ontwikkelen, dat er gewerkt wordt aan professionele kapitaal.

Passie, missie en visie zijn daarbij van belang, maar ze moeten wel leiden tot het creëren van dingen die ertoe doen. Het in de praktijk waar kunnen maken van een morele opdracht leidt tot betrokkenheid en passie van leerkrachten! De kerntaak van de leider is het genereren van energie en passie door acties die succesvol zijn.

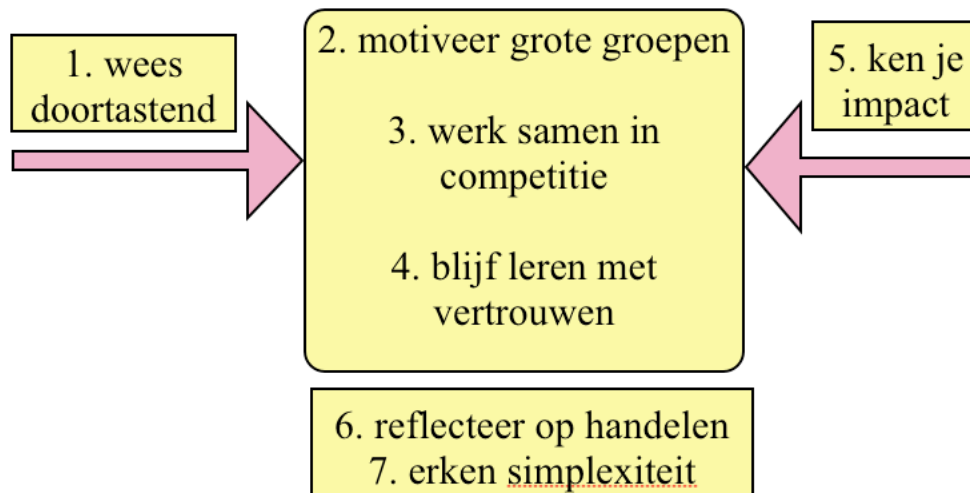
“Passion comes alive in situations where we actually accomplish something of high moral value, which energizes us to do even more.”

Copyright 2005 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



“It’s not a great mission statement, but we’ll revise it if things get better.”

Om dit te kunnen moet een leider zich richten op zeven elementen die nauw met elkaar samenhangen.



2. Wees doortastend

Inzicht 2: Effectieve leiders combineren doortastende morele doelen met empathisch vermogen (power and love)

De combinatie van het nastreven van morele doelen (de missie van de school) en in staat zijn tot empathie blijkt cruciaal te zijn voor goed leiderschap.

Als we samen een nieuwe toekomst willen creëren, dan is het nodig om twee talen te spreken (Adam Kahane, Power and Love):

- *de taal van de kracht* vanuit de drijfveer om doelgericht te handelen;
- *de taal van de liefde* vanuit de drijfveer om te verbinden met empathie.

Om deze uitspraak te begrijpen is het van belang de begrippen “kracht” en “liefde” nader te verkennen.

De Duits-Amerikaanse theoloog Paul Tillich omschrijft “kracht” als de drijfveer om alles dat leeft zichzelf te laten ontwikkelen met toenemende intensiteit en omvang.

Kracht betekent in deze zin dus je werk goed doen, het waarmaken van een missie, groeien, nastreven van morele doelen, doortastend daarin zijn. Martin Luther King omschreef power als “the ability to achieve purpose”.

Voor Paul Tillich is “liefde” de drijfveer om te verenigen wat gescheiden is. Liefde is volgens hem het streven om het geheel, dat in delen uiteen is gevallen, opnieuw te verbinden.

Heelheid is voor hem een kernbegrip bij liefde. Hierbij speelt empathie en relatie een belangrijke rol.

Voor veranderingsprocessen betekent dit twee dingen:

1. als het gaat om een belangrijke ontwikkeling: volg je koers, indien nodig tegen de stroom in;
2. wees empathisch bij weerstanden, zeker in de beginfase van het proces; leef je in anderen in, bekijk de situatie door hun ogen. Probeer mensen te begrijpen zonder er altijd begrip voor te hebben!

Effectieve leiders stralen optimisme en vertrouwen uit. Ze tonen een combinatie van geduld en vasthoudendheid. Ze creëren een context waarin mogelijkheden geboden worden om ontwikkeling ook daadwerkelijk te kunnen realiseren.

Doortastend leiderschap is niet slechts in één individu aanwezig, het is een kenmerk van de organisatie als geheel. Voor een goede organisatie is het niet voldoende om betrokken individuen te hebben, ze moeten tevens in staat zijn om hun acties zodanig op elkaar af te stemmen dat ze werken in het belang van het geheel.

Doortastende leiders zijn vaak blind voor de menselijke aspecten die een rol spelen bij veranderingsprocessen. (passion creates blindness)

De oplossing hiervoor is om bij het spreken van de taal van de kracht (power) de taal van de liefde (love) niet uit het oog te verliezen. Datzelfde geldt omgekeerd: niet alleen de taal van de liefde zorgt voor succes, maar het combineren ervan met de taal van de kracht (hoge verwachtingen, doorzetten om doelen te realiseren)

De systeembenadering leert ons dat het systeem voor een groot deel het gedrag creëert. Empathische leiders verbinden gedrag dan ook niet meteen aan “de persoon van de leerkracht”, maar vragen zich af op welke wijze het systeem dit gedrag oproept. Een simpele regel bij het omgaan met weerstanden is: maak het mensen gemakkelijk om het nieuwe te doen door de context ervoor te scheppen. Waak ervoor teveel dingen tegelijkertijd te willen doen en vooral: zorg voor samenhang.

3. Motiveer grote groepen

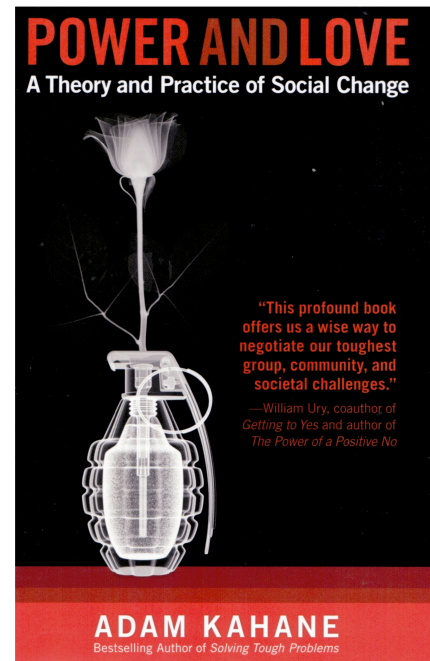
Een van de uitgangspunten bij veranderingsprocessen is dat je mensen niet kunt veranderen, ook niet door externe beloningssystemen. Het enige dat werkt is innerlijke betrokkenheid, mensen het zelf belangrijk vinden.

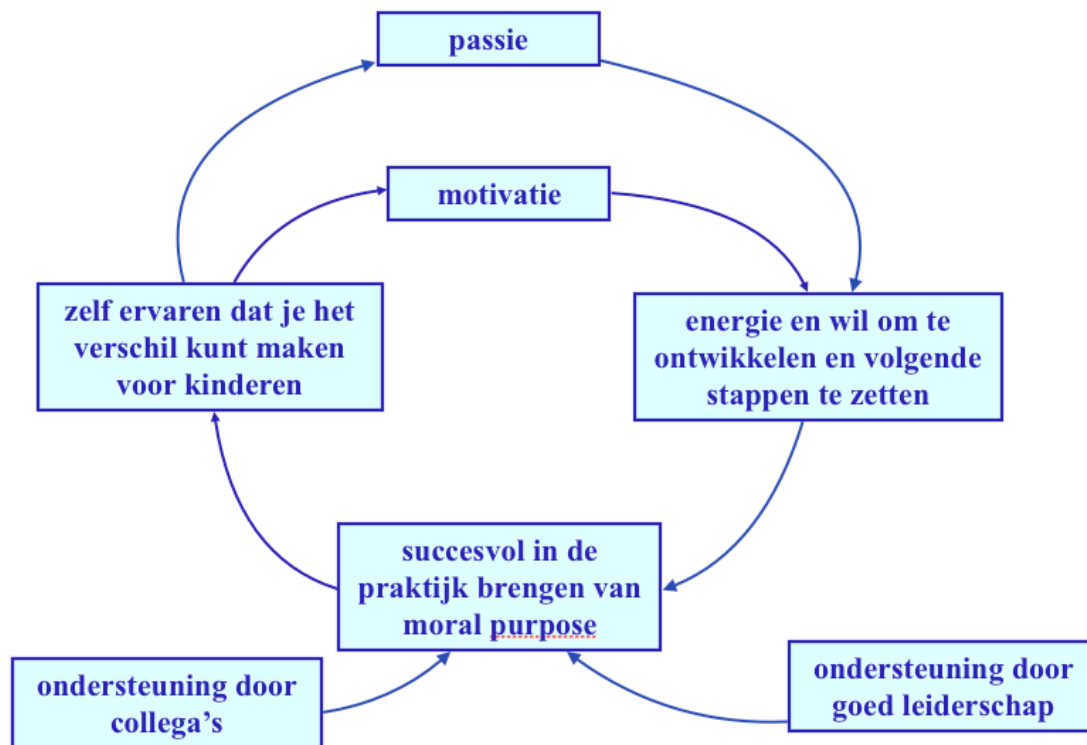
Wat motiveert mensen duurzaam? Hoe stimuleer ik mensen om dingen op te pakken als een groot deel van het team het niet wil?

We kunnen veel leren van Machiavelli, 500 jaar geleden. Hij beweerde dat mensen het nieuwe meestal niet vertrouwen omdat ze er nog geen ervaring mee hebben opgedaan. Het sleutelwoord hier is “ervaring”. Mensen raken gemotiveerd als ze positieve ervaringen opdoen met de nieuwe werkwijzen.

Inzicht 3: gebleken effectiviteit motiveert mensen om meer te doen.

Alleen inspiratie is dus onvoldoende. Op basis van de inspiratie moeten mensen de kans krijgen om er in de praktijk mee aan de slag te gaan en dan successen te boeken.





Voor leiders betekent dit:

- help mensen om dingen uit te proberen in de praktijk
- stimuleer experimenteren in kleine settings
- luister goed naar reacties: wat is nodig voor succes?
- bied mensen kansen om successen te delen met elkaar

Daniel Pink onderscheidt drie vormen van motivatie: biologische drijfveren, externe motivatie (beloning, straf) en intrinsieke motivatie (dingen doen die ons een goed gevoel geven).

Een voorbeeld van externe motivatie is prestatiebeloning. Onderzoek van Pink toont aan dat deze vorm van motivatie in veel gevallen averechts werkt. Hij stelt dat **“rewards crowded out the intrinsic desire to do something good”**.

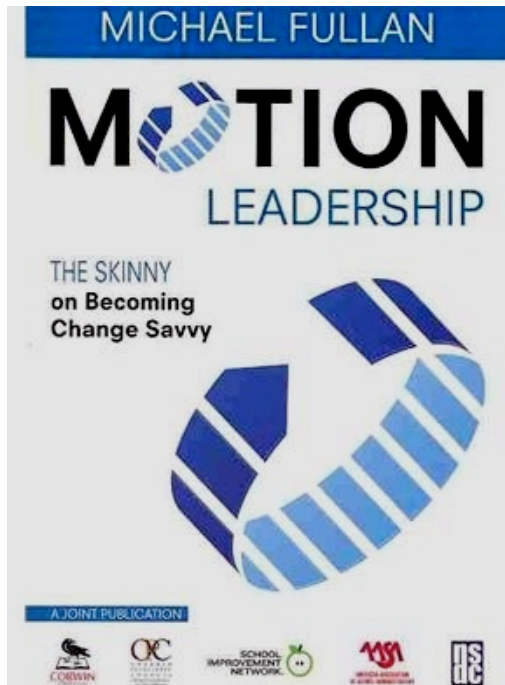
Hoe meer we mensen proberen te motiveren door straffen en belonen, hoe minder de innerlijke betrokkenheid en het morele besef van mensen worden.

Goede leiders bevorderen intrinsieke motivatie door middel van vier benaderingen:

1. verbind verbinden met de morele doelen: de missie en de waarden van de school: waarom zijn wij een team? hoe willen we een team zijn?
De essentie van levende systemen is dat ze zichzelf realiseren op basis van wie ze willen zijn. De leider legt mensen niets op, maar zorgt ervoor dat ze het zich zelf opleggen;
2. bied veel kansen om professioneel kapitaal te ontwikkelen zodat mensen de dingen die ertoe doen beter kunnen uitvoeren; faciliteer het leren, beschouw leren als een kernwaarde in de school;
3. geef mensen ruimte, autonomie: leg niet alles van buitenaf op, dwing mensen niet om allemaal hetzelfde te doen op hetzelfde moment, bied keuzemogelijkheden.
Leerkrachten moeten vrij zijn om te doen wat gedaan moet worden; belangrijk hierbij dat iedereen aanspreekbaar is op de keuzes die zij of hij maakt;

4. werk aan goede relaties in het team: bestrijd isolement, bevorder transparantie, samenwerken en goede communicatie.

Michael Fullan noemt in zijn boek “Motion Leadership” 9 principes om beweging te krijgen in de organisatie:



- Contact voor contract: schenk veel aandacht aan de kwaliteit van de relaties
- “Ideas don’t change the world, relationships do!”
- Voorkom van uitgewerkte stappenplannen vanwege de onvoorspelbaarheid van levende systemen. De kwaliteit van schoolontwikkeling is omgekeerd evenredig met de dikte van de plannen. Leer door actie, niet door planning!
- Zie mentale modellen als gevolg van actie, niet slechts als oorzaak ervan. Mentale modellen sturen ons gedrag, maar onze acties beïnvloeden ook onze mentale modellen. Leerkrachten die succesvol zijn met bepaalde werkvormen gaan er ook anders tegenaan kijken. Steve Jobs zei ooit: “Don’t give the people what they want. Give them what they will want, but they don’t know yet!” Laat mensen succeservaringen opdoen, reflecteer samen.
- Erken en ga goed om met de implementatiedip: leren kost tijd. Dingen worden vaak eerst slechter voordat ze verbeteren. Leerkrachten en kinderen moeten wennen aan een nieuwe aanpak, pas dan komen er successen. Juist hier gaat het bij leiderschap om de combinatie tussen geduld en vasthoudendheid. Dit vraagt om moral purpose: waarom doen we dit? Geloven we er echt in?
- Werk aan goede communicatie, niet alleen vóór de innovatie, maar vooral ook tijdens een traject. Je weet nooit wat een systeem doet als jij iets in dat systeem doet! Houd de vinger aan de pols, luister naar wat mensen zeggen, bespreek de problemen die zich voordoen, kijk wat nodig is om de volgende stap te zetten.
- Leer wat werkt door het werk te doen, niet door vooraf alles te willen controleren en beheersen. Leer ook van andere scholen die bezig zijn met soortgelijke ontwikkelingen, bevorder samenwerking tussen scholen door middel van netwerken.
- Besef dat inspiratie zonder praktijk niet werkt: enthousiasme en inspiratie voorafgaande aan de implementatie is kwetsbaar. Motivatie en betrokkenheid ontstaat duurzaam op basis van succesvolle acties in de dagelijkse praktijk.
“The notion that people become energized as a result of accomplishing something is turning out to be an absolutely crucial breakthrough in our change work.”
(Hargreaves en Fullan)
- Durf risico’s te nemen bij veranderingsprocessen, stimuleer creatief denken en handelen, zowel individueel als op schoolniveau. Hiervoor is een veilige omgeving, waarin fouten maken mag, essentieel. Mensen onder druk zetten, dreigen met maatregelen e.d. schept een cultuur van angst die creativiteit en innovatie belemmert.
- Gebruik niet alleen de taal van de liefde, maar ook de taal van de kracht: heb als leider hoge verwachtingen en accepteer geen disfunctioneren. Wacht niet af tot anderen iets doen, neem zelf initiatieven.

Als we grote groepen willen motiveren, kan dat niet door ons te richten op het individu. De kracht zit in het systeem, in de context waarin mensen werken. De cultuur van de organisatie dient uiteindelijk de drijvende kracht van de ontwikkeling te zijn. In een lerende organisatie zijn de missie en de waarden “de baas”, niet de schoolleider! Mensen werken samen, ze zijn transparant, ze laten zich leiden door de morele doelen van de school, ze willen samen voor kinderen het verschil maken en met en van elkaar leren hoe ze dat nog beter kunnen realiseren. Samenwerking vindt niet alleen plaats binnen de school, maar ook tussen scholen: peers working toward important moral purpose goals.

5. Concurrereer door samen te werken

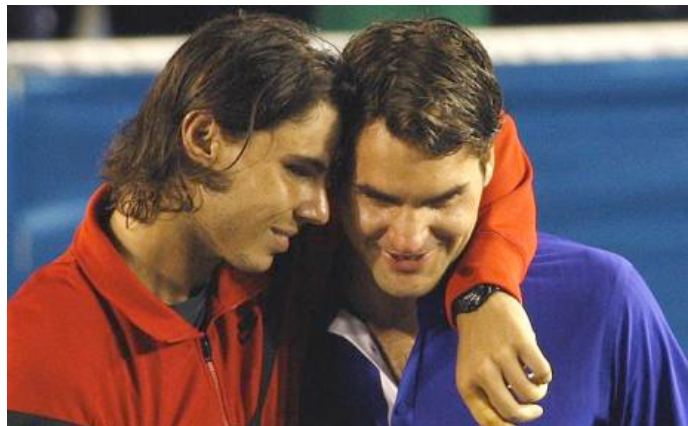
Hersenonderzoek toont aan dat we sociale wezens zijn. Of we dat nou willen of niet, we nemen voortdurend dingen van elkaar over. Samenwerking kan goed of slecht zijn. Het kan leiden tot het realiseren van morele, maar ook van immorele doelen. Slechte samenwerking is erger dan geen samenwerking.

Effectieve leiders bevorderen dat mensen met elkaar samenwerken om nieuwe kennis, ideeën en werkwijzen uit te wisselen en zo van elkaar te leren.

Inzicht 4: concurrentie door samen te werken vormt het yin en yang van succesvolle veranderingen.

Het ontwikkelen van een cultuur van samenwerking richt zich op vijf elementen:

1. focus op enkele belangrijke doelen; help mensen in de school zich te richten op deze aspecten, schenk er aandacht aan, maak ze zichtbaar en levend;
2. zorg ervoor dat de leiders het met elkaar eens zijn over het belang hiervan om het goed te kunnen uitdragen en communiceren;
3. richt je op het ontwikkelen van collectieve capaciteiten (een combinatie van de drie vormen van professioneel kapitaal). Met en van elkaar leren leidt niet alleen tot meer kennis en vaardigheden, maar ook tot nieuwe rijkere mentale modellen, tot meer gezamenlijke verantwoordelijkheid en tot het aanscherpen en levender maken van de visie van de school. Geef zelf het voorbeeld als het gaat om leren van elkaar, vorm netwerken van leiders die van elkaar leren;
4. richt je als leider niet alleen op het ontwikkelen van individuele capaciteiten; stel mensen aan in je school die goed kunnen samenwerken en die een bijdrage willen en kunnen leveren aan het geheel van de school;
5. zoek naar een goede balans tussen samenwerken en concurrentie. Een gezonde competitie is stimulerend voor ontwikkeling. “Hoe slagen jullie erin om deze resultaten te behalen met de kinderen? Dat willen wij ook proberen!”



Fullan noemt deze benadering “co-opetition”. Hargreaves spreekt over “friendly rivalry”

Verkeerde en goede drijfveren voor succesvolle veranderingen

wrong drivers	right drivers
extern verantwoording moeten afleggen, druk op mensen om te presteren	ontwikkelen van professioneel kapitaal, bevorderen van transparantie
individueel gericht zijn, onvoldoende aandacht voor het systeem	de leider als systeemdenker in actie; creëren van een stimulerende context
wonderen verwachten van technologie en nieuwe materialen	Leerkrachtgedrag als hefboom voor kwaliteit, capaciteiten ontwikkelen
fragmentering: geen samenhang tussen de ontwikkelingen	succeslussen i.p.v. waslijsten; synthesizing mind

5. Leer met vertrouwen

“It’s impossible to know what’s possible!” (Steve Jobs)

Effectieve leiders hebben vertrouwen dat iets kan! Tegelijkertijd zijn effectieve leiders zelf leerlingen en daardoor bescheiden.

Inzicht 5: Leiders hebben meer vertrouwen dan de situatie kan garanderen, ze zijn bescheidener dan ze eruit zien.

Leiders van veranderingsprocessen zijn niet bang om nog niet verkende terreinen te betreden. Ze durven verantwoorde risico’s te nemen, ook als ze niet precies weten waar ze uitkomen. Ze stimuleren anderen dit ook te doen.

Doe als leerling vier dingen:

- gebruik je hersens
Kijk waar anderen successen boeken, leer van elkaar in netwerken. Observe, observe, observe aldus Otto Scharmer!
Maak in je werk gebruik van de nieuwe inzichten op het gebied van hersenen. Ga uit van neuroplasticiteit, bied ruimte en kansen om voortdurend te blijven leren en ontwikkelen in een uitdagende omgeving. Dit principe geldt dus niet alleen voor de klas, maar ook voor de school als organisatie. Creëer een rijke leeromgeving, zowel in de structuur als in de cultuur van de school.
Een ander breinprincipe is relatie. Zorg dat mensen met elkaar verbonden zijn, van elkaar leren, maak dankbaar gebruik van de inzichten rond de spiegelneuronen die laten zien hoe belangrijk voorbeeldgedrag is.
Stimuleer je eigen brein en dat van alle mensen in de organisatie.
- ga ervan uit dat mensen blijven leren
Fullan noemt dit “the growth mindset” (in tegenstelling tot de “fixed mindset”) De growth mindset gaat ervan uit dat mensen zich steeds blijven ontwikkelen tot op hoge leeftijd. Kwaliteiten liggen dus niet vast, er is veel mogelijk. Creëer een omgeving waarin mensen de kans en de tijd krijgen om te reflecteren op hun werk, om te leren van successen en van fouten, ook die van collega’s. Straal vertrouwen uit als leider, maar ook hoge verwachtingen. Geef ook hier zelf het voorbeeld. Durf te zeggen dat je

dingen niet weet, dat je iets moeilijk vindt en dat je ook als leider voortdurend verder wil ontwikkelen. Wees zelf transparant als je dit van leerkrachten verwacht. Laat zien dat je leert van fouten.

- wees op een goede manier onmisbaar

Een organisatie mag niet teveel afhankelijk zijn van de leider, van “de held op het witte paard”. Goede leiders spreiden leiderschap in hun organisatie (breedte).

Bovendien zorgen ze ervoor dat er voldoende nieuwe leiders klaar staan als ze zelf vertrekken (lengte). Hierdoor ontstaat er continuïteit in de school. Die is belangrijk, zeker als we ons realiseren dat ontwikkeling veel tijd kost. Het is slecht voor een school als er voortdurend nieuwe leiders komen die weer een andere weg inslaan.

- heb vertrouwen, geef vertrouwen

Vertrouwen is een essentieel onderdeel van effectief leiderschap. Vooral als het lastig wordt of in onzekere periodes is dit van groot belang. Uit balans zijn, onzekerheid, verwarring, het hoort allemaal bij leren en ontwikkelen. Goed leiderschap is dan cruciaal. Hoop is belangrijk, niet vanwege het geloof dat het allemaal wel goed komt,

maar door te vertrouwen op het belang van het werk zelf!!

Vaclav Havel zei het zo:

“Hope in not the conviction that something will turn out well, but the certainty that something makes sense, regardless of how it turns out!”

Een positieve uitstraling helpt ook andere leiders om vertrouwen te hebben. Klagen en pessimisme zijn buitengewoon besmettelijk, ook onder leiders.



6. Besef je impact

Leren met vertrouwen betekent ook dat je als leider weet wat er speelt en dat je beseft welke invloed je hebt.

Inzicht 6: data vormen een prima dienaar en een schrikbarende leermeester

Om effectief te zijn is het soms nodig om uit de eigen bubble te stappen. In veel gevallen zien we de gevolgen van ons eigen handelen onvoldoende of kijken we subjectief. Daarom is het nodig te beschikken over objectieve observaties, metingen, data.

Een probleem hierbij is dat we overstelpt worden door data en informatie. We slagen er steeds minder in om te focussen en met voldoende diepgang naar dingen te kijken. Het boek van Nicolas Carr laat zien welke rol internet en de sociale media daarbij spelen. Naast de vele voordelen noemt hij als mogelijke risico's:

- onvoldoende aandacht kunnen besteden aan een onderwerp, te weinig diepgang
- individualisme: te weinig persoonlijke contacten en samenwerking
- kwantiteit in plaats van kwaliteit

Effectieve leiders maken op een goede manier gebruik van data en van informatie. Ze doen dit niet op een vluchtige manier, maar zo gedegen dat de data gebruikt kunnen worden als strategie en niet als afrekening.

De hoeveelheid informatie is zo groot dat het nodig is je te focus te richten op zaken die er echt toe doen. Effectieve leiders zijn in staat om te bepalen waar wel aandacht voor nodig is en vooral ook waar we geen aandacht aan besteden.

Naast een niet te verwerken overvloed aan informatie veroorzaakt een onjuist gebruik van data nog drie andere problemen (Pfeffer en Sutton):

1. een te grote gerichtheid op korte termijn successen
2. complexiteit van vele data die meer te overzien zijn
3. niet meer kijken naar de processen die leiden tot de producten

Advies: *Take hard data into account, but don't be mesmerized by the numbers!*

Probeer dus op een zorgvuldige manier met informatie om te gaan.

Dat kan door de volgende suggesties toe te passen:

1. geef je fouten toe en leer ervan om het systeem te verbeteren;
2. gebruik data als een strategie om het onderwijs te verbeteren: assessment for learning in plaats van assessment of learning;
3. ontwikkel een cultuur van openheid en transparantie: een professionele cultuur is wezenlijk om met en van elkaar te leren: feedback geven en ontvangen, eerlijk zijn ook als dat lastig is, dialoog voeren in plaats van discussie;
4. focus op enkele hefboomen die ertoe doen
Richt je op die aspecten die de meeste invloed hebben. Mede daarom is systeemdenken voor leiders een kerncompetentie;
5. pas zelfreflectie toe
Leer jezelf kennen: het bewuste en het onbewuste. Maak er in je werk tijd voor, zowel voor jezelf als voor het team;
6. maak gebruik van eenvoudige checklijsten
Hiermee kun je op een toegankelijke wijze nagaan of processen zorgvuldig verlopen;
7. vier successen na het succes, niet ervoor

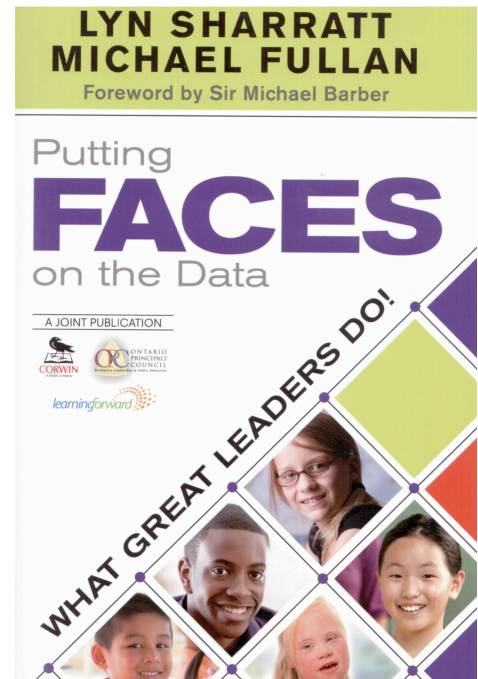


De noodzaak van het besef van je impact is mooi beschreven in het boek van Patrick Lencioni: *The three signs of a miserable job*.

Lencioni beschrijft dit als

“It’s the one you dread going to and can’t wait to leave. It’s the one that saps your energy even when you’re not busy. It’s the one that makes you go home at the end of the day with less enthusiasm and more cynicism than you had when you left in the morning.”

Drie factoren blijken een rol te spelen. Ze hebben alle drie gevolgen voor leiderschap:



oorzaak miserable job	betekenis voor leiders
anonimiteit in het werk	Zorg voor missie, waarden en identiteit, werk aan relaties, bouw een echt team
betekenisloos werk	Maak de zin van het werk zichtbaar, geef vorm aan boeiend onderwijs, ook voor de leerkrachten
geen zicht op het resultaat	Laat zien dat leerkrachten ertoe doen, maar resultaten van het werk zichtbaar, wees transparant

7. Koester simplexiteit

De zeven aspecten die in dit artikel aan bod kwamen zijn op zichzelf niet moeilijk. Dat is het simpele deel van simplexiteit. Wat het complex maakt is om als leider heel goed te worden in het combineren van al deze zeven kenmerken.

Inzicht 7: simplexiteit is de redding voor een ingewikkelde wereld

Je wordt een betere leider door de kenmerken te verbinden met je eigen praktijk. Gebruik de beschreven aspecten als een checklijst: hoe is dit bij mij en op onze school? Waar kan en wil ik in investeren? Waar liggen voor mij kansen?

Ga ermee aan de slag, doe dit samen met anderen!

Samenvattend:

- *leer in context door het werk te doen*
 - *wees vasthoudend en empathisch*
 - *motiveer grote groepen vanuit morele doelen*
- *werk samen met concurrenten, leer van elkaar in netwerken*
 - *leer met vertrouwen, wees bescheiden*
 - *ben je bewust van je invloed*
 - *koester simplexiteit*